

*I Modelli d'Eccellenza nella Pubblica Amministrazione:
EFQM, CAF*

*I Premi per l'Eccellenza nella Pubblica Amministrazione:
Premio Qualità Italia, Premio FORMEZ, Premi per le scuole*

Spinea, settembre 2006

Italo Benedini Segretario Generale AICQ

L'esigenza di un Modello

A prescindere dal settore in cui opera, dalle sue dimensioni, struttura o maturità, qualsiasi organizzazione ha bisogno di dotarsi di un adeguato sistema management (“gestione”).

Mediante i Modelli per l'Eccellenza essa può farlo nel modo migliore perché:

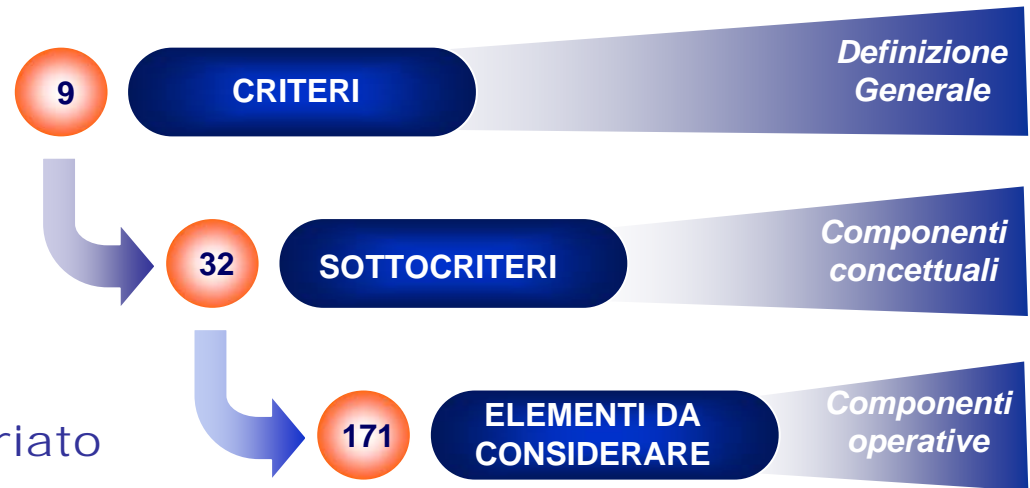
- ↪ I Modelli sono strumenti pratici che permettono di verificare l'organizzazione a fronte di criteri largamente condivisi**
- ↪ Forniscono una visione olistica dell'organizzazione, permettendo di individuare i punti forti e le aree da migliorare**
- ↪ Sono in grado di misurare la posizione dell'organizzazione sul cammino verso l'eccellenza ed i progressi ottenuti**
- ↪ Permettono di correlare ciò che l'organizzazione fa (i “fattori abilitanti”) con i risultati**
- ↪ Permettono di focalizzare progetti ed iniziative di miglioramento sulle priorità**
- ↪ Permettono di confrontarsi con le organizzazioni migliori**

I modelli per l'Eccellenza: EFQM e CAF



Il Modello d'Eccellenza

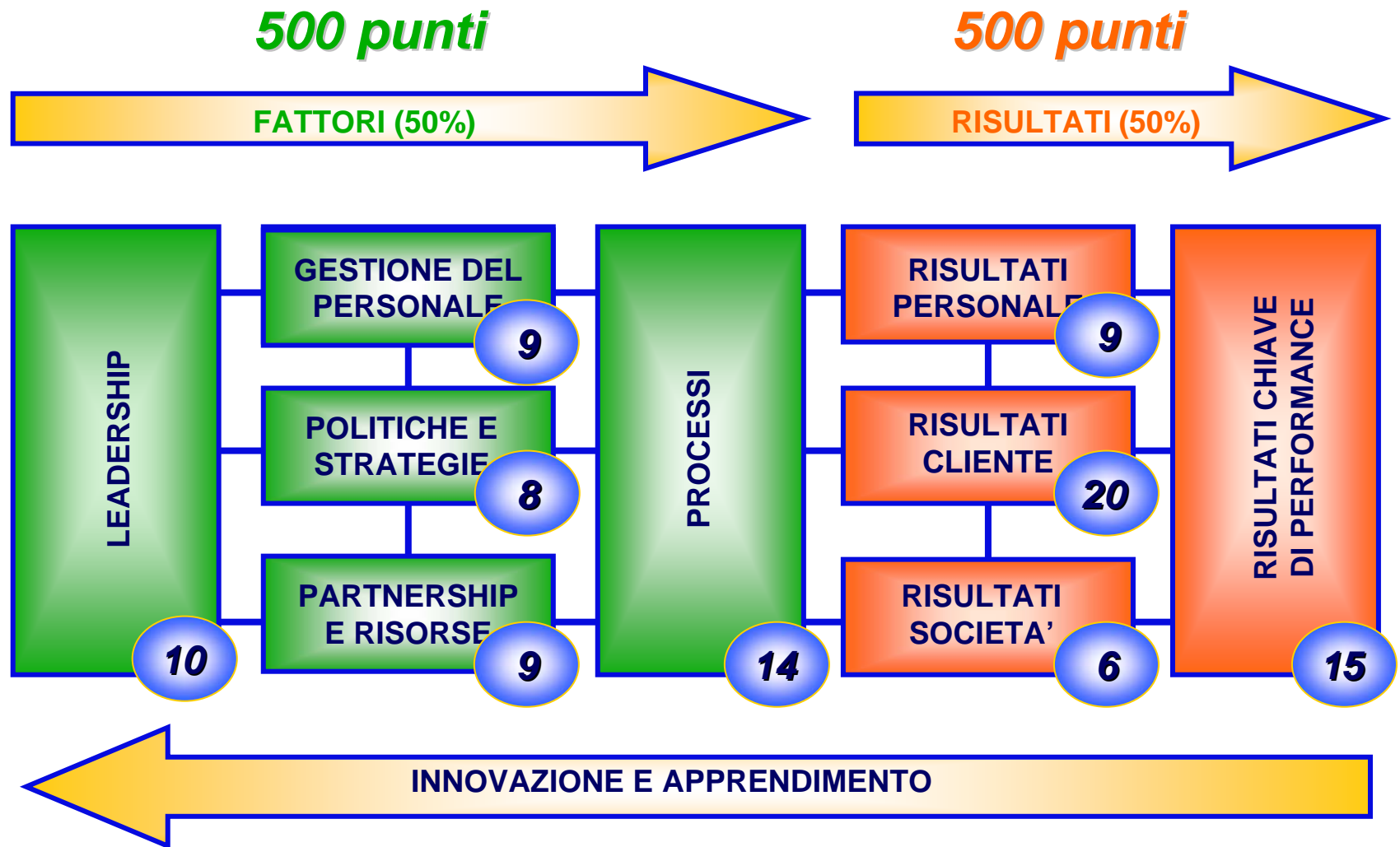
- Generale
- Per settore pubblico e volontariato
- Per la scuola



Il Modello CAF (Common Assessment Framework)

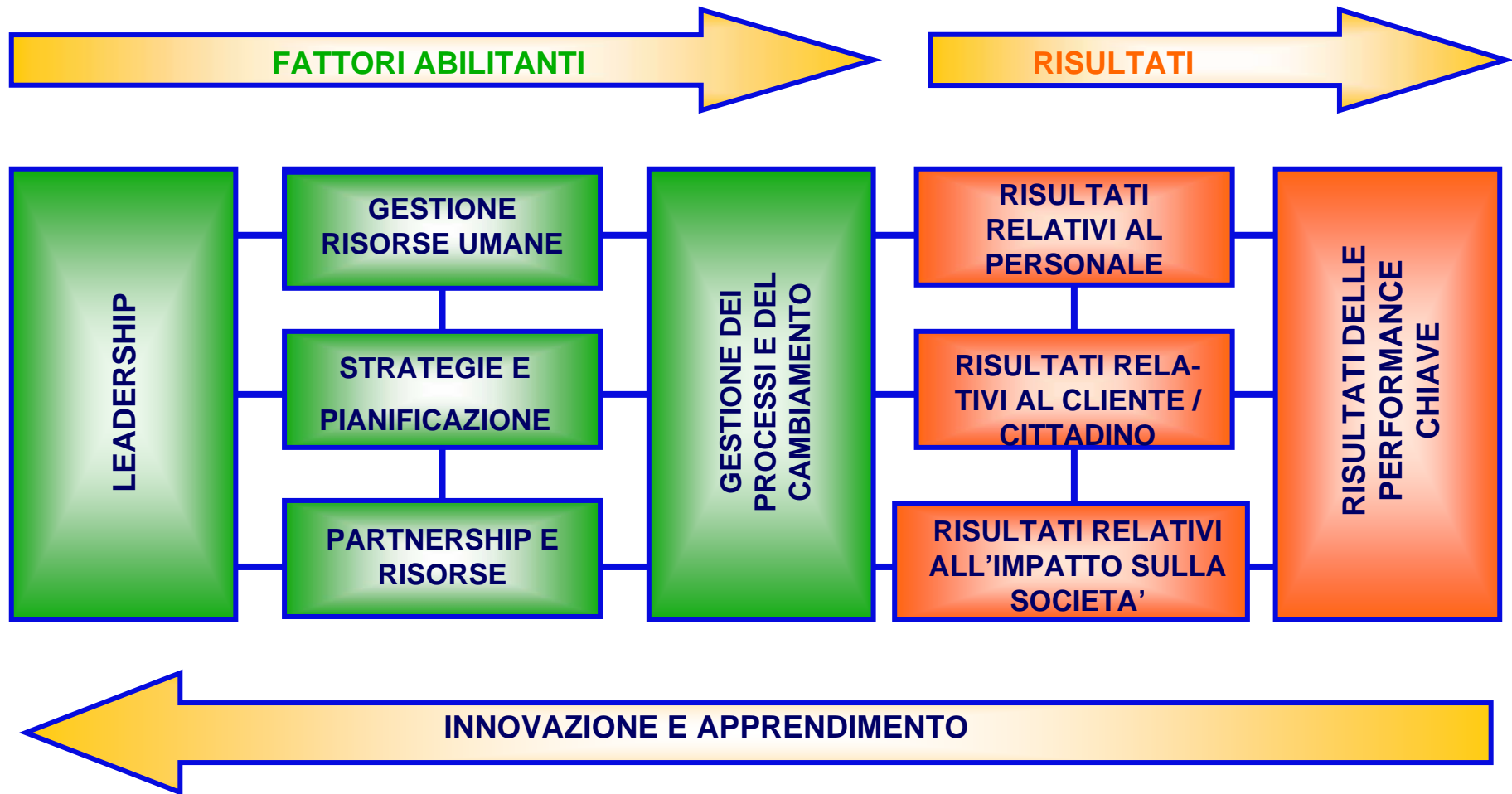


Il Modello EFQM per L'Eccellenza



Il modello EFQM permette una valutazione quantitativa basata su una "pesatura" dei criteri e sulla metrica (su base 100) della griglia di valutazione ("RADAR")

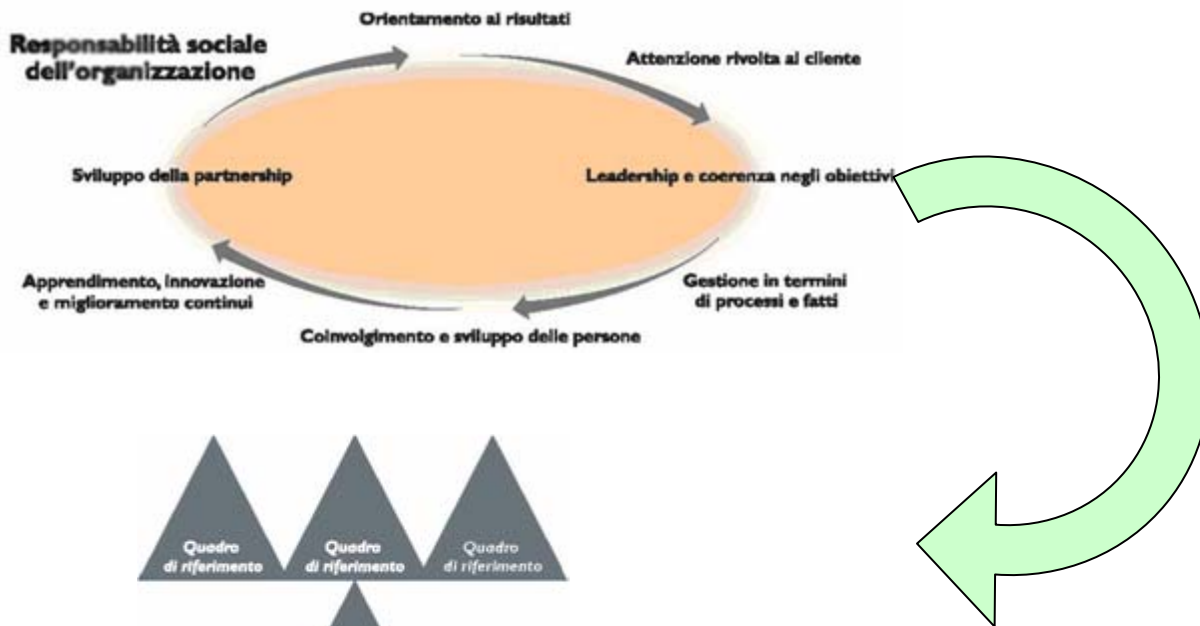
Il Modello CAF (Common Assessment Framework)



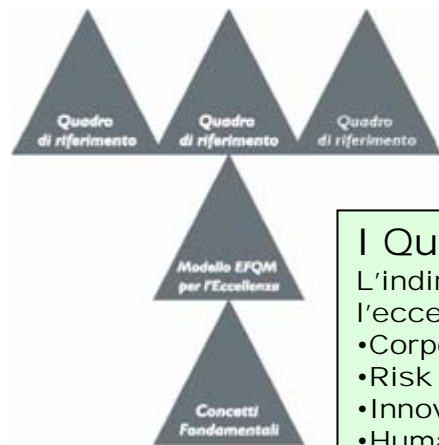
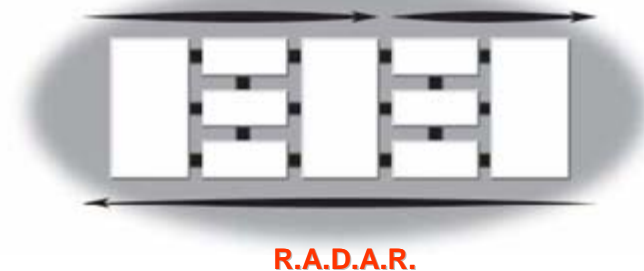
Il modello CAF prevede una valutazione quantitativa "di massima" (schema di valutazione dei fattori e risultati su base 5)

Gli elementi del modello d'Eccellenza EFQM

I Principi Fondamentali La base per l'eccellenza

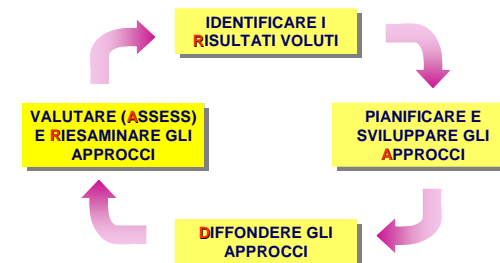


Il Modello di Eccellenza L'indirizzo ed il metro di misura dell'eccellenza

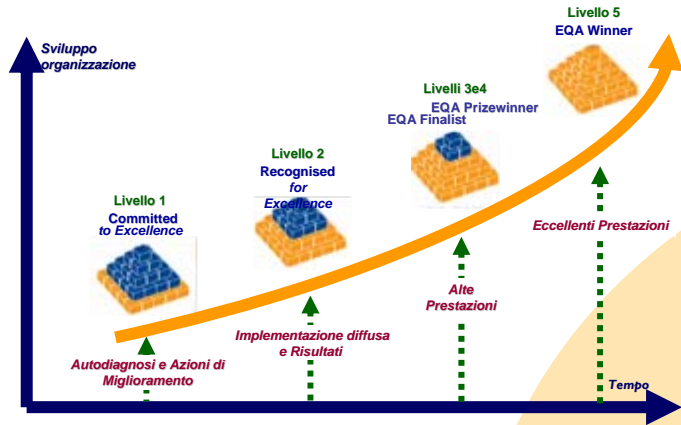


I Quadri di Riferimento
L'indirizzo ed il metro per perseguire l'eccellenza in uno specifico settore:

- Corporate Social Responsibility
- Risk Management
- Innovation
- Human Resources Management
- Knowledge Management
-

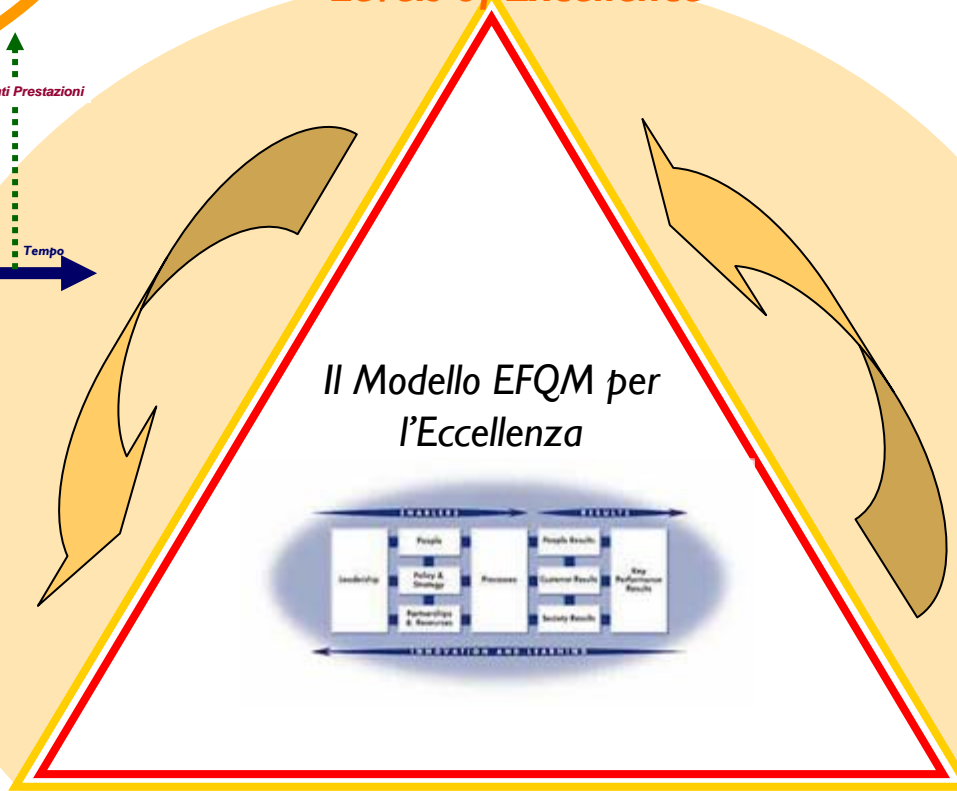


L'EFQM: i suoi prodotti e servizi



Schema di riconoscimento

Levels of Excellence



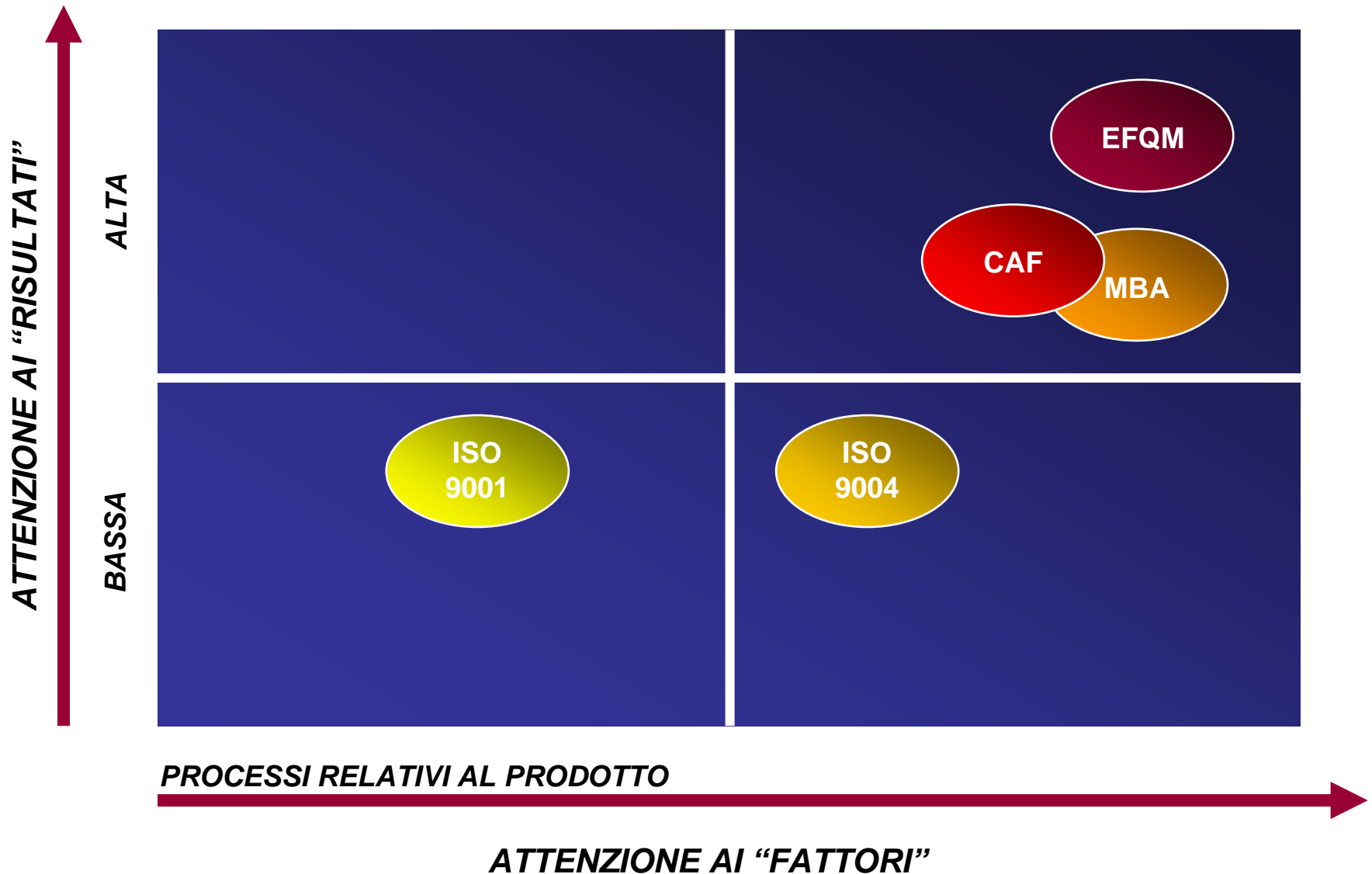
Le Community of practice:

- Education
- Health sector
- Central & local government

Studi di management practice

Networking e servizi ai Membri

MODELLI E LORO POSIZIONAMENTO



I sottocriteri del Modello EFQM per l'Eccellenza

1. LEADERSHIP

Come i Leader:

- a. Definiscono missione, visione e valori dell'organizzazione e agiscono come modello di riferimento per una cultura dell'Eccellenza
- b. Promuovono lo sviluppo, l'attuazione e il miglioramento continuo del sistema di gestione
- c. Interagiscono con le parti interessate e con i rappresentanti della società esterna
- d. Rafforzano la cultura dell'eccellenza fra il personale
- e. Identificano e promuovono il cambiamento

3. PERSONALE

- a. Pianificazione e sviluppo
- b. Conoscenze e Competenze
- c. Coinvolgimento e responsabilizzazione
- d. Comunicazione efficace
- e. Riconoscimenti e attenzione al personale

2. POLITICHE E STRATEGIE

- a. Basate su esigenze e aspettative presenti e future parti interessate
- b. Basate su misure performance, ricerche, apprendimento e esterno
- c. Sviluppo, riesame e aggiornamento
- d. Comunicazione e diffusione attraverso rete processi chiave

4. PARTNERSHIP E RISORSE

- a. Partnership esterne
- b. Risorse finanziarie
- c. Immobili, Attrezzature e Materiali
- d. Tecnologia
- e. Risorse informative e conoscenze

5. PROCESSI

- a. Progettazione e gestione processi
- b. Miglioramento processi per creare valore crescente
- c. Progettazione e sviluppo prodotti e servizi
- d. Realizzazione ed erogazione prodotti e servizi
- e. Gestione e miglioramento rapporti con i clienti

7. RISULTATI PERSONALE

- a. Misure della percezione
- b. Indicatori di prestazione

6. RISULTATI CLIENTE

- a. Misure della percezione
- b. Indicatori di prestazione

8. RISULTATI SOCIETA'

- a. Misure della percezione
- b. Indicatori di prestazione

9. RISULTATI CHIAVE DI PRESTAZIONE

- a. Risultati chiave di prestazione
- b. Indicatori chiave di prestazione

I sottocriteri del Modello CAF

1. LEADERSHIP

Come la Dirigenza:

1. Definisce missione, visione e valori dell'organizzazione e indirizza l'organizzazione
2. Sviluppa ed implementa il sistema di gestione
3. Motiva il personale e agisce come modello di comportamento
4. Gestisce i rapporti con il livello politico e gli altri portatori di interesse

3. GESTIONE RIS. UMANE

1. Pianificazione gestione e miglioramento politica R.U.
2. Identificazione sviluppo ed utilizzo delle competenze
3. Coinvolgimento attraverso il dialogo e l'empowerment

2. POLITICHE E STRATEGIE

1. Raccolta informazioni su esigenze presenti e future dei portatori di interesse
2. sviluppo, revisione ed aggiornamento di politiche e strategie
3. Implementazione sistemi di analisi strategica e pianificazione dell'organizzazione

4. PARTNERSHIP E RISORSE

1. Relazioni con i Partners chiave
2. Relazioni con i clienti / cittadini
3. Gestione conoscenze
4. Gestione risorse finanziarie
5. Gestione risorse tecnol.
6. Gestione infrastrutture e patrimonio

5. PROCESSI E GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

1. Identificazione, disegno, gestione e miglioramento dei processi
2. Sviluppo di servizi e prodotti coinvolgendo i cittadini
3. Pianificazione e gestione dei processi di modernizzazione e miglioramento

7. RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE

1. Misure del grado di soddisfazione e motivazione
2. Indicatori dei risultati relativi al personale

6. RISULTATI RELATIVI AL CLIENTE / CITTADINO

1. Misure del grado di soddisfazione dei clienti / cittadini
2. Indicatori di orientamento ai clienti / cittadini

8. IMPATTO SULLA SOCIETA'

1. Risultati della performance sociale
2. Risultati delle performance ambientali

9. RISULTATI DELLE PERFORMANCE CHIAVE

1. Raggiungimento degli obiettivi
2. Performance finanziarie

LA LOGICA RADAR EFQM

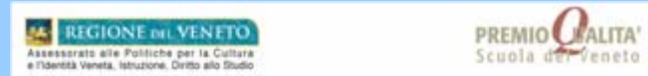
FATTORI			RISULTATI		
Approccio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coerente ▪ Integrato 	• Valutazione su base 100	Risultati	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Andamenti (Trend) ▪ Obiettivi ▪ Confronti 	• Valutazione su base 100
Diffusione (Deployment)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attuato ▪ Sistematico 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Causa 	
Valutazione & Riesame	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misurazione ▪ Apprendimento ▪ Miglioramento 		Copertura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado di Copertura 	

LA METRICA CAF

FATTORI		RISULTATI	
0	▪ Nessuna evidenza di approcci	0	▪ Nessun risultato
1	▪ Approcci pianificati	1	▪ Risultati chiave negativi o instabili
2	▪ Approcci pianificati ed implementati	2	▪ Risultati con progressi modesti
3	▪ Approcci pianificati, implementati e rivisti	3	▪ Risultati con progressi sostanziali
4	▪ Approcci pianificati, implementati, rivisti e migliorati	4	▪ Risultati eccellenti e confronti interni positivi
5	▪ Approcci pianificati, implementati, rivisti, migliorati e integrati nell'organizzazione	5	▪ Risultati eccellenti, confronti interni positivi e benchmarking esterno avviato

I Premi per l'Eccellenza nella Pubblica Amministrazione

Basati sul Modello EFQM:



Il Premio Qualità Scuole del Veneto
3 edizioni, circa 300 scuole coinvolte



Il Premio Qualità Italia per le scuole
prima ediz. 2005, in preparazione edizione 2006

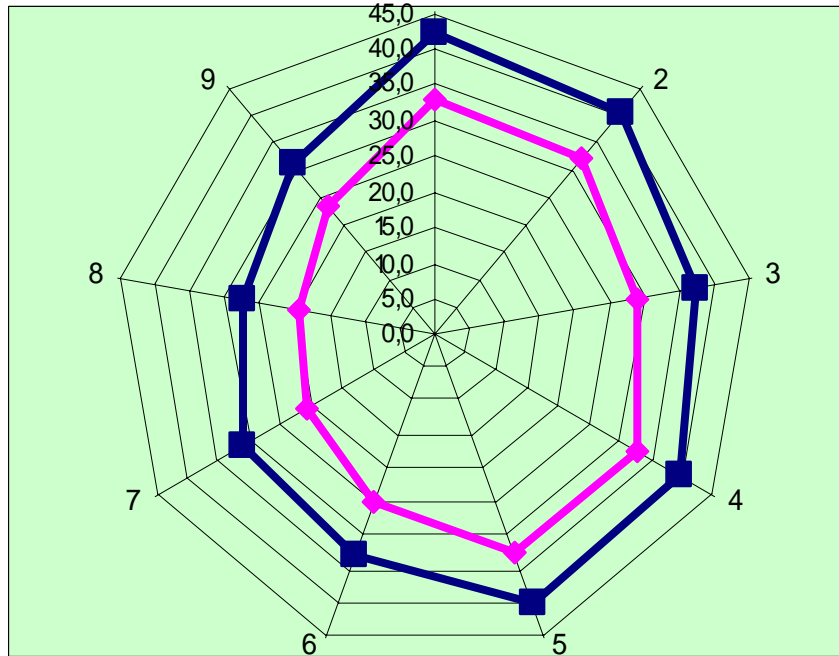
Basati sul Modello CAF:



Il Premio Qualità Amministrazioni Pubbliche
2005, 7 categorie di organizzazioni (Amministrazioni
dello Stato, Aziende sanitarie ed Ospedaliere, Comuni, Istitu-
zioni Scolastiche, Regioni e Province, Università, Camere di
Commercio Industria ed Artigianato); 197 partecipanti

I premi - Risultati: la scuola

Il miglioramento ottenuto dalla applicazione continuativa del modello come strumento di management

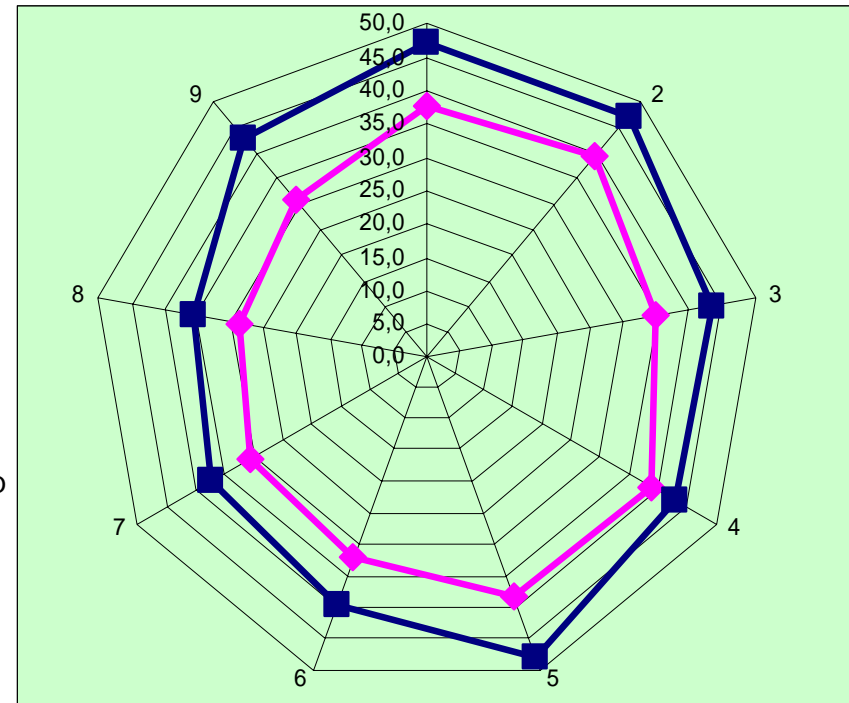


Il miglioramento delle scuole che hanno partecipato a più edizioni:
Progresso omogeneo in tutti i criteri

Il progresso nel punteggio (medio): da 270 a 350

Il miglioramento delle vincitrici regionali:
leadership, processi, risultati chiave

Il progresso nel punteggio (medio): da 380 a 440 (5 scuole)



Aziende dei Servizi Pubblici Locali di Torino

L'applicazione del Modello EFQM come strumento per la definizione e valutazione delle strategie di miglioramento

Una iniziativa avanzata di Quality Management nel settore dei Servizi Pubblici in Italia

Azienda Energetica Metropolitana Torino S.p.A.

AEM Distribuzione S.p.A.

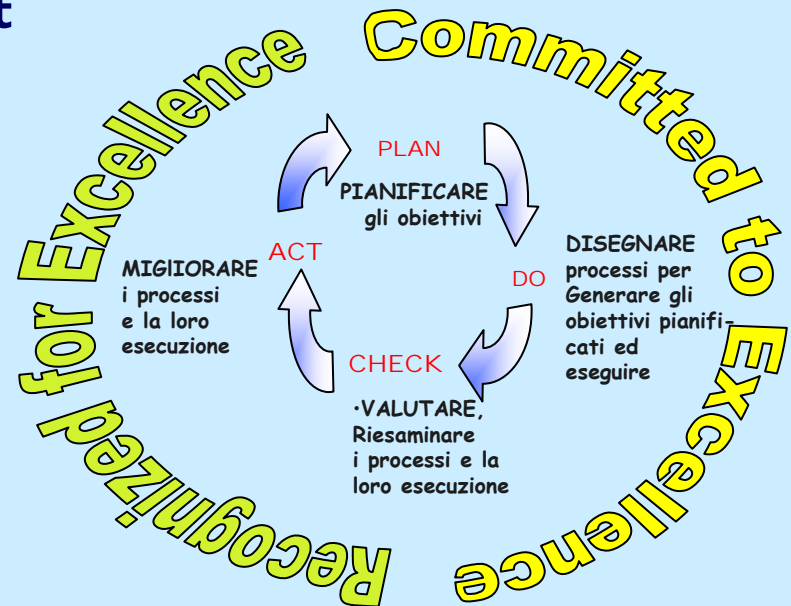
Gruppo Torinese Trasporti S.p.A.

Azienda Multiservizi Igiene Ambientale Torino S.p.A.

Società Metropolitana Acque Torino S.p.A.

Azienda Energia e Servizi S.p.A.

promossa dall' Agenzia per i Servizi Pubblici Locali di Torino.



Il Progetto AQUA in Toscana

La valorizzazione della valutazione esterna ai fini dell'accREDITAMENTO regionale dei "Centri di formazione"

autoanalisi → autovalutazione → miglioramento

- **Un progetto coordinato dall'IRRE Toscana, con le Università di Firenze e Pisa, e il nucleo Scuola AICQ TL**
- **... valorizzato dal riscontro della Regione Toscana: il riconoscimento dei *Livelli di Eccellenza* come sistema di certificazione valido ai fini dell'accREDITAMENTO degli enti di formazione**

La Ripartizione Cultura Tedesca e Famiglia della Provincia Autonoma di Bolzano

La “maturità” delle organizzazioni (Centri di Formazione) secondo il Modello EFQM come elemento sulla base del quale ripartire i finanziamenti

Il processo “Recognized for Excellence” (secondo livello di Eccellenza EFQM) come strumento per verifica e misura del grado di maturità delle organizzazioni

Il Comune di Milano

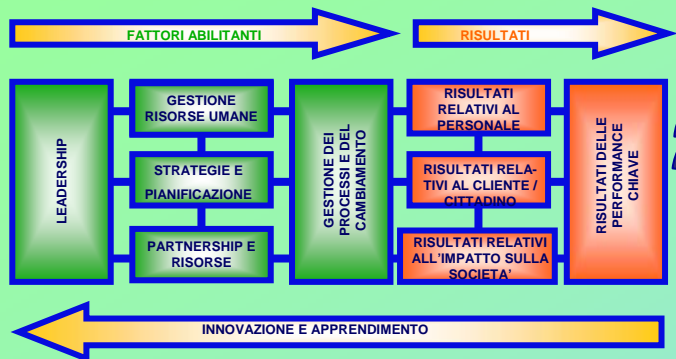
- **La Direzione Educazione e Formazione sperimenta l'applicazione del Modello d'Eccellenza attraverso l'applicazione del Percorso di Eccellenza EFQM (Committed to Excellence e Recognized for Excellence)**
- **I criteri del Modello vengono usati, in modo semplificato, per la valutazione di alcuni significativi fornitori di servizi al Comune (Nidi d'Infanzia ecc.)**
- **La formazione sul modello viene estesa progressivamente a tutti i settori del Comune**
- **Entro 5 anni, tutti i settori del Comune (circa 20.000 persone) dovranno auto-valutare e documentare i progressi ottenuti basandosi sul Modello EFQM**

Altre esperienze realizzate o in corso

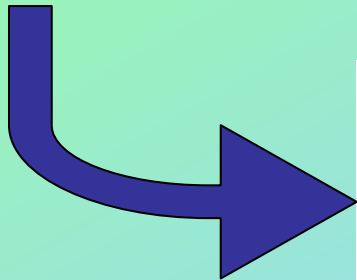
- **Camere di Commercio (Treviso, Macerata, ...): applicazione dei Percorsi d'Eccellenza e partecipazione ai Livelli d'Eccellenza**
- **Aziende Sanitarie Locali (Trento, Maglie, ...): applicazione dei Percorsi d'Eccellenza e partecipazione ai Livelli d'Eccellenza**
- **Agenzia delle Dogane: applicazione dei Percorsi d'Eccellenza e partecipazione ai Livelli d'Eccellenza**
- **Reti di scuole (varie regioni: Lombardia, Liguria, Piemonte, Lazio, Puglia): formazione sul modello di Eccellenza e progettazione di percorsi differenziati per scuole con diverso grado di maturità**
-

Modello CAF – Modello EFQM: come correlarli

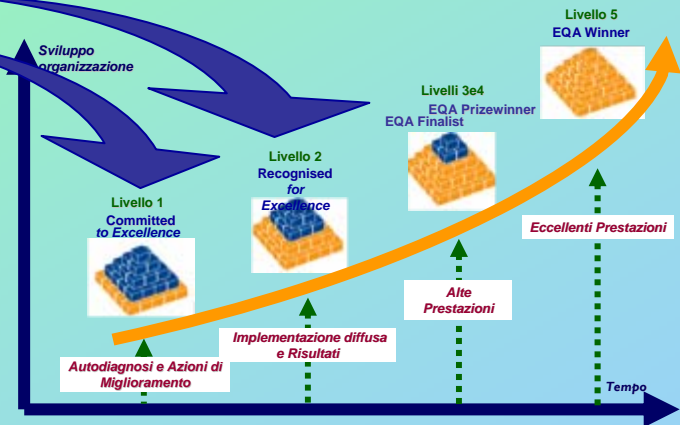
I livelli d' Eccellenza EFQM



Autovalutazione CAF



Il Premio Qualità Italia
(per ora limitato alla scuola)



ASL di Trento: 2° liv. di eccellenza
 Camera Comm. Treviso: 2° liv. di eccellenza
 Camera Comm. Macerara: 2° liv. di eccellenza
 Agenzia delle dogane: 1° e 2° liv. di eccellenza